

“ APRENDER A MANEJAR CONFLICTOS ” PROGRAMA DE FORMACION

MSc. Mario Rodríguez-Mena García

CENTRO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS Y SOCIOLOGICAS

Introducción

La trascendencia que tienen para la vida cotidiana de las personas los conflictos interpersonales y de grupos (en los que a diario nos vemos involucrados) y la necesidad de aprender modos eficientes para su manejo adecuado, han sido los motivos fundamentales que han llevado al grupo “ Aprendizaje para el Cambio ” del CIPS a diseñar un programa de formación que hemos denominado: “ Aprender a Manejar Conflictos ”. El presente artículo tiene la intención de mostrar al lector las principales bases teóricas y metodológicas que sustentan dicho programa.

Más de una década de investigación (e intervención) en procesos de aprendizaje en grupos y de entrenamiento y multiplicación de técnicas para el manejo de conflictos interpersonales y de pequeños grupos (específicamente la mediación), nos han permitido identificar necesidades de aprendizaje en torno a tan complejo fenómeno social y la posibilidad de conformar un programa formativo que haciendo uso de las competencias básicas para la autorregulación del aprendizaje permita formar un conjunto de competencias indispensables para el manejo exitoso de los conflictos, entendidos estos últimos como experiencias de aprendizaje que pueden resultar muy significativas y enriquecedoras para las personas que las vivencian.

Iniciaré el artículo con algunas reflexiones acerca del modo en que conceptuamos los conflictos, las representaciones más recurrentes que de este fenómeno subjetivo y social tienen la mayor parte de las personas, sus consecuencias para la existencia de algunos estilos de enfrentamiento; y la necesidad de cambiar desde la formación, y el aprendizaje de nuevas maneras de hacer, esta realidad. Seguidamente, plantearé algunos supuestos básicos que guían nuestra comprensión acerca del papel mediador y regulador del diálogo reflexivo y productivo en el proceso de manejo de conflictos para, finalmente, presentar nuestra concepción metodológica de la propuesta de programa de formación para aprender a manejar conflictos desde la óptica desarrolladora de competencias básicas que pueden ser aprendidas en interacción con otras personas en una comunidad de aprendizaje dedicada a la práctica de herramientas básicas para el manejo de conflictos.

En torno a los conflictos y sus formas de enfrentamiento ¿Por qué se necesita aprender a manejar conflictos?

Los conflictos aparecen en todos los niveles de las relaciones humanas: intrapersonales, interpersonales, grupales, organizacionales, nacionales e internacionales y ejercen una gran influencia sobre nuestro comportamiento. Las limitaciones de recursos y la insatisfacción de necesidades provocan el surgimiento de las más disímiles rivalidades entre los diferentes actores del escenario social.

Difícilmente podamos evitar el surgimiento de conflictos, incluso, es posible que nos involucremos en conflictos que ni siquiera hemos provocado. Sin embargo, aunque no elijamos

los conflictos sí podemos decidir la forma de afrontarlos. Se dice que en asuntos de relaciones negativas, el problema no es el conflicto mismo sino las maneras en que estos son manejados. No obstante, ¿saben las personas manejar los conflictos que diariamente enfrentan en sus vidas? Nuestra incursión en grupos de aprendizaje, ya sea a través de la investigación, la docencia o la práctica informal de actividades grupales, nos ha permitido identificar muchas carencias en este sentido en la mayoría de las personas con las que hemos interactuado. Las necesidades de aprendizaje al respecto, abarcan desde cuestiones más generales como pueden ser el dominio de una cultura del diálogo, la disposición para la toma de decisiones y el comportamiento estratégico, hasta otras más particulares y afines con el tema como el dominio de técnicas y métodos para el manejo adecuado de conflictos. Estas demandas de formación son las que avalan la propuesta de un programa como el que nos ocupa.

El conflicto surge en el contexto de relaciones marcadas por una interdependencia negativa, cuando los propósitos de las partes involucradas son percibidos como incompatibles. Esta representación del asunto lleva a las partes a asumir posiciones antagónicas, muchas veces irreconciliables. Por tanto, entender un conflicto en su real dimensión implica no solo el análisis de lo que cada parte aporta al mismo sino la comprensión global del sistema de relaciones en el que las partes están insertas y que le sirven de asidero. Este es un hecho pocas veces tratado en las propuestas teóricas y metodológicas que intentan explicar y elaborar métodos para la solución de conflictos y que indiscutiblemente no se podrían soslayar en la aplicación de un programa dirigido al aprendizaje de competencias para el manejo de conflictos desde el contexto de una comunidad de práctica.

Para la mayoría de las personas “conflicto” es sinónimo de problema, obstáculo, dificultad, dilema, angustia, enfrentamiento, choque, combate, discusión; rara vez se asocia a representaciones o sentimientos positivos. Por ejemplo, una reciente exploración realizada a un grupo de profesionales que laboran en una empresa cubana en perfeccionamiento arrojó datos que sustentan esta afirmación. De las personas consultadas, a las que se le aplicó un ejercicio de asociación libre en cadena para conocer la representación social en torno a los conflictos, solo el 5 % manifestó una comprensión del conflicto desde una perspectiva con potencialidad constructiva; el resto se comportó como la generalidad: los conflictos son representados en la conciencia social como un elemento lleno de carga negativa.

Se sabe que la representación que tenemos sobre los objetos y fenómenos de la realidad nos induce a actuar de cierto modo: las acciones responden a los supuestos en que ellas se sustentan. Por tanto, es fácil comprender que el modo generalizado que tienen las personas de percibir los conflictos ha sido una de las razones que pudiera explicar el predominio de estilos de enfrentamiento inadecuados: aquellos basados en la agresión, la evitación y la discordia; lo que anula o limita la posibilidad de la negociación, la colaboración, el diálogo y la comprensión mutua; y de encontrar una oportunidad para el cambio. No es de extrañar entonces, que los esfuerzos que usualmente la sociedad realiza en torno al manejo de muchos conflictos ponen mayor énfasis en los mecanismos dirigidos a suprimirlos; un ejemplo palpable de ello es el sistema judicial. Sin embargo, con demasiada frecuencia se olvida que cualquier conflicto puede irradiar energías positivas para las personas, siempre que estas estén preparadas para percibir las como tal y aprovecharlas constructivamente; las razones son múltiples, pues los conflictos bien manejados:

- *obligan a la persona a abandonar la comodidad y a buscar nuevas alternativas, incitándola a la creación y al uso de la imaginación,*
- *impulsan a la revisión del comportamiento, el modo en que procedemos en nuestras relaciones;*

- *nos impulsan a exigirnos más, lo que nos desarrolla personalmente pues permite descubrir nuestras competencias y desarrollar nuevas.*

Cualquier conflicto puede ser entonces visualizado, desde esta óptica, como una ocasión potencial para que las personas fortalezcan su capacidad humana para manejar dificultades de todo tipo a través de un proceso consciente de reflexión y acción. De este modo; enfocar al conflicto como una experiencia de aprendizaje y explotarlo en todas sus dimensiones para desarrollar competencias en las personas que favorezcan su crecimiento personal constituyen razones suficientes para validar la existencia de programas de formación como el que proponemos.

El enfoque no adversativo tiene mucho que ver con esta última idea; es considerado alternativo al proceso judicial adversativo por fomentar una actitud de colaboración entre las partes. Partiendo de la premisa de que las personas en controversia tienen la capacidad de resolver algunas de sus disputas si aceptan negociarlas voluntariamente y de buena fe, desde este enfoque se estimula a las personas para que participen activamente de un proceso de análisis reflexivo de su conflicto y de exploración de múltiples alternativas para resolverlo a partir de la negociación de los intereses que subyacen a las posiciones de las partes involucradas.

Los métodos no adversativos, o menos adversativos, no pretenden sustituir el sistema judicial, sino complementarlo con procesos más rápidos, económicos y ajustados a la naturaleza de la controversia. Desde este contexto, las técnicas y modelos de negociación, conciliación, mediación, arbitraje y otras modalidades han sido reexaminados y ensayados en diversos escenarios y conflictos. De hecho, durante los últimos 30 años los países de Europa Occidental, América del Norte, Australia, y algunos países de Latinoamérica como Brasil, Puerto Rico, Argentina, México, Panamá, y más recientemente Colombia, Ecuador y Perú, por mencionar algunos, han implantado o ampliado una diversidad de programas dirigidos a la solución de conflictos sin la intervención directa de los tribunales.

Nosotros hemos incursionado con mayor énfasis en la mediación como uno de los métodos alternativos más eficaces para el manejo de los conflictos, y hasta el momento, las actividades más importantes han sido el entrenamiento propio, y de otras personas, en el uso de la técnica a través de talleres y grupos de aprendizaje creados al efecto con el auspicio del Centro Félix Varela y la Sociedad Cubana de Psicología. Por esta razón, haré más hincapié en el análisis de este método alternativo para el manejo de conflictos y sobre todo en su dimensión dialógica.

El escenario cubano actual necesita tomar en cuenta una serie de condiciones básicas para facilitar la labor plena de los mediadores. Entre las más significativas se señalan:

- *Lograr un auspicio institucional para ejercer el oficio de mediador.*
- *Atender la formación de mediadores profesionales en carreras oficiales o como parte de alguna de las existentes.*
- *Elaborar las normas éticas que regulen la actuación de los mediadores*
- *Promover la labor de mediación en todos los escenarios sociales.*
- *Educar a la población para que demanden los servicios de Mediación.*

Los últimos años han sido fructíferos para la conformación de bases algo más sólidas que permitirán revertir esa realidad. Ya existen multiplicadores de estas experiencias formativas en varios ámbitos de la vida social cubana lo que abre un espacio para legitimar, en un futuro, la importante labor de los mediadores, pues resulta imprescindible para nuestra sociedad que

tiene entre sus más elevadas metas el logro de la justicia social y la transformación constructiva de las personas y de la sociedad en general.

De hecho, nuestro programa de formación se inserta en este escenario de transformaciones.

Comunicación y diálogo para el manejo de conflictos La necesidad de ser comunicadores competentes

Resulta paradójico que en la era actual cuando la comunicación, como hecho cultural y tecnológico, ha alcanzado un desarrollo considerable (solo hay que ver el despliegue acelerado de las nuevas tecnologías de la comunicación) comunicarnos cara a cara resulta, a menudo, algo muy difícil. Tenemos serias limitaciones para compartir lo que es en realidad importante: nuestros sentimientos personales, las creencias y los valores que expresan quiénes somos, lo que queremos y necesitamos. Para la gran mayoría es sumamente difícil escuchar con atención y comprender del todo lo que otro ha dicho. Si este es un hecho complejo en el ámbito de las relaciones cotidianas con los seres que compartimos a diario, la magnitud de la complejidad se engrandece cuando se involucran grupos, organizaciones, naciones.

Con mucha frecuencia, las fallas en el proceso comunicativo están en la base de los conflictos a cualquier escala. Por ello, la reflexión en torno a la formas de manejarlos y resolverlos, supone pensar que una comunicación humana de calidad puede ser la clave en la aplicación de los métodos que facilitan su resolución.

En otras palabras, una buena comunicación, exenta de obstáculos y bloqueos por parte de aquellos involucrados en el conflicto resulta esencial para que puedan manejarlo. Precisamente, la mediación de conflictos, se ha considerado como un proceso de comunicación asistida, en tanto su eje principal implica transformar formas de interrelación y comunicación deterioradas o equivocadas, tras la existencia de un conflicto mantenido. Por lo general, las partes en conflicto han cedido el espacio de la buena comunicación a diálogo de sordos, al intercambio iracundo de frases ofensivas y se impone restablecer un diálogo favorable a la comprensión y el entendimiento mutuos.

De modo que la comunicación apropiada se hace crucial. Incluso en algunos enfoques de la mediación no resulta tan importante llegar a un acuerdo o solución como conseguir formas adecuadas de comunicación, que suponen, en alguna medida, una transformación en las personas. La apropiación de herramientas para el diálogo positivo se convierte en una meta de la mediación, que garantiza una adquisición duradera y un aprendizaje de aquellas vías más fructíferas en la resolución de los nuevos conflictos que pueden aparecer.

En este sentido, para que se pueda alcanzar una solución ajustada y ésta resulte perdurable, cada parte en conflicto debe ser escuchada y comprendida, y sentir que lo ha sido. La tarea fundamental no es hacer que las partes simplemente conversen (esto pueden haberlo hecho ya), sino lograr que se comuniquen expresando todo aquello que puede ser útil y necesario en la resolución del conflicto, que aprendan a expresar sus puntos de vista, sus creencias, necesidades, valores, para conseguir transitar de sus posiciones a los intereses de fondo que están condicionando la situación conflictiva.

Para lograr esta tarea, el papel del diálogo se torna central a lo largo de la mediación, y también un reto importante cuando corroboramos que muchas personas carecen de las herramientas y experiencias que denotan su dominio. Se hace imprescindible entonces, declarar y conducir a las partes a que reconozcan el valor y la necesidad de un diálogo sincero si desean avanzar

productivamente en el proceso. El acuerdo de dialogar, respetar la intervención y la oportunidad del otro para hablar, y la insistencia de aportar a la comunicación cada información de interés, son cuestiones que deben quedar expuestas desde un inicio. Su cumplimiento debe ser alentado y cuidado por el mediador, quien se convierte en la persona que atrae permanentemente a las personas en conflictos a mantener el diálogo adecuado.

Sin embargo, esta tarea es sumamente compleja, no sólo por las razones ya expuestas, relacionadas con el deterioro que con frecuencia muestran las relaciones entre estas personas, si no porque es común que se reiteren en el contexto de la mediación los infinitos obstáculos y barreras que repetimos cotidianamente en nuestra comunicación y que también allí frenan la interrelación abierta y franca entre las personas. En la literatura sobre el tema es posible encontrar listados extraordinarios de tales actos. Cuando criticamos al otro, lo insultamos, diagnosticamos emociones ocultas, alabamos con el propósito de manipular, ordenamos, amenazamos, moralizamos, hacemos preguntas inadecuadas, tranquilizamos ignorando los sentimientos del otro, aconsejamos desconfiando de su capacidad, desviamos el centro de atención hacia nosotros, o empleamos argumentos lógicos que pueden irritar porque se apoyan solo en hechos y evitan los sentimientos; estamos contribuyendo enormemente a bloquear o aniquilar la posibilidad de comunicarnos.

El diálogo que se busca en el proceso mediador, debe por tanto, propiciar que se sustituyan estos obstáculos por recursos que las partes puedan emplear para comprender cabalmente no sólo sus palabras, sino también sus sentimientos, pensamientos y acciones; no podemos olvidar que las palabras por sí solas pueden ser engañosas. Muchas son las cosas que pueden interferir para que el mensaje deseado llegue a su destino (lo que está ocurriendo a nuestro alrededor, asunciones o suposiciones, lo que esperamos que diga la otra persona, nuestras propias emociones).

Por otro lado, se hace indispensable leer cada mensaje no verbal que es transmitido. Este es relevante no solo para el mediador, sino para las personas que asisten a la mediación que deben aprender también a valorar, interpretar y manejar los disímiles mensajes no verbales que se expresan durante la comunicación.

Nuestra sonrisa, postura y gestos revelan cómo nos sentimos. Se dice que apenas el 7% de lo que se comunica corresponde a la expresión verbal, el resto es comunicación no verbal. Cuando un mensaje verbal y uno no verbal entran en conflicto, por lo general, se acepta al mensaje no verbal como el portador de la verdad. La persona habituada a escuchar cuidadosamente presta atención a lo que se dice y a cómo se dice, pues sabe que la mayoría de los mensajes no verbales contienen sentimientos que son más fuertes que el elemento racional u objetivo del mensaje. Por ello, entrenar, en cierta forma, a las personas en la comprensión de que estas habilidades forman parte del diálogo y la comunicación en general, es sumamente necesario para solidificar el avance del proceso y sus resultados durante la mediación, para garantizar su coherencia y comprobar que no existen inconformidades o falsos acuerdos.

Existe una gran variedad de herramientas que facilitan la comunicación interpersonal. Estamos hablando de herramientas que son psicológicas y que deben ser formadas, de valor no sólo instrumental, sino para el funcionamiento íntegro de las personas. La bibliografía relacionada con el método que nos ocupa refiere un conjunto de ellas, las cuales son inicialmente aplicadas por el mediador con el propósito final de que en buena medida las personas implicadas puedan apropiarse de ellas para su uso cada vez más autodirigido y adecuado en otras situaciones.

La práctica de una escucha activa (reflexiva), el dominio de las emociones para dialogar de un modo razonado y la búsqueda de alternativas de solución consensuadas son herramientas

esenciales para lograr una efectiva comunicación entre las partes. Ellas serán objeto especial de formación y desarrollo en nuestro Programa.

La escucha activa, como expresión de un diálogo de calidad, permite que las partes asuman una actitud responsable en el proceso de mediación. No podemos olvidar que son ellas las que deben llegar a un acuerdo y no el mediador. Por ello, el diálogo se torna herramienta y objeto de aprendizaje para aquellos que se involucran en la mediación, sólo si aprenden a dialogar y emplean los recursos para una comunicación productiva y respetuosa se podrán apreciar los avances hacia una solución del conflicto. A esto se añade, que el diálogo compensa la necesidad que traen las partes de sentirse escuchados, que en realidad sólo es satisfecha en la medida que el otro comprende y escucha atentamente a la persona que tiene delante: sus palabras, pero también sus emociones, sus demandas, sus necesidades.

De esta manera, el diálogo entre las partes en conflicto es el indicador esencial de éxito en la mediación. Se dice que el proceso de mediación ha tenido efecto cuando las partes dejan de comunicarse por separado con el mediador para dialogar entre sí, tanto verbal como extraverbalmente. Una mediación ha sido exitosa cuando las partes se centran en aportar todo aquello que resulta importante para develar sus intereses comunes e individuales y encuentran la manera de satisfacerlos. De hecho esta posibilidad aparece de un modo genuino cuando el diálogo comienza a ser controlado por las partes, quienes logran asumir con naturalidad sus reglas. De igual modo, la comprensión paulatina de que sólo el diálogo permite avanzar al entendimiento mutuo y al acuerdo será el regulador implícito que los movilizará para su empleo creciente.

Un modelo de formación basado en la autorregulación del propio desempeño

La moderna sociedad demanda cada vez más, individuos autodeterminados, seguros de sí mismos, proactivos, ingeniosos, problematizadores y gestores estratégicos en la búsqueda de soluciones, colaboradores en la toma de decisiones, dispuestos a ayudar y a aprovechar la ayuda de otros.

Una mirada al aprendizaje de las personas desde su naturaleza social e histórica podría ayudarnos a comprender mejor cómo es que realmente se aprende, cuáles son los procesos psicosociales que intervienen en esta compleja actividad y qué acciones culturales son las más convenientes y urgentes a realizar por los gestores y facilitadores de procesos formativos.

Un modelo de aprendizaje basado en su autorregulación desde la propia persona que aprende; pero no de un modo individual o aislado sino en el contexto de una comunidad de práctica puede constituir un asidero favorable para desarrollar plenamente las potencialidades de los implicados.

Una "comunidad de práctica" es un modelo que permite comprender, explicar e investigar la forma real en que las personas aprenden. Se define como redes de actividades y prácticas interdependientes y autoorganizadas, que vinculan entre sí a personas, significados, y el mundo material, en un sistema complejo de intercambios internos y con el ambiente.

La comunidad de práctica se describe en términos de participación (la pertenencia legítima de un individuo a una comunidad, la aceptación por los demás participantes, la implicación personal y el compromiso, la identidad durante el movimiento de participación que establece el límite del sistema); en una práctica (que se identifica con actividades características de la comunidad, sea simbólica o material, y que incluye los procesos, artefactos, instrumentos, significados y discursos implicados para realizarla); que produce cambios en los participantes (el

aprendizaje es la condición obligatoria de las comunidades de práctica, tengan o no el propósito explícito o consciente de producirlo, y base del desarrollo de sus participantes).

Estos descriptores definen a su vez al participante como una persona-en-actividad, para marcar la peculiar conjunción entre un individuo (organización corporal específica, con sus modos de funcionamiento y procesos) y un sujeto social (el sujeto cultural genérico) en comunidades contextualizadas, como continuidad e identidad durante la participación en diferentes comunidades de práctica excluyentes.

Los seres humanos estamos implicados en todo momento en diferentes comunidades de práctica, que nos articula en redes de interacción con otros individuos, significados culturales, instrumentos y procesos, visiones del mundo e ideologías. En cada comunidad somos simultáneamente los mismos (reconocemos nuestra identidad a lo largo de la historia de trayectorias de participación) y diferentes (en tanto cualquier participación requiere y promueve roles, identidades variables, expectativas, autoconceptos, ejecuciones contextualizadas para esa práctica); por tanto, toda comunidad de práctica es al mismo tiempo una comunidad de aprendizaje porque exige una continua modificación de nuestras acciones a tono con la comunidad en la que participamos en un momento dado.

Este modelo de aprendizaje hace énfasis en la formación de competencias para la autorregulación del aprendizaje. Las competencias articulan los recursos que poseen las personas para garantizar un mejor desempeño en la actividad que realizan. Ellas orientan, guían, y permiten evaluar, la eficacia misma de las acciones que las personas ejecutan. Aunque se asientan en las propias aptitudes personales en realidad son, en última instancia, el resultado de un largo proceso de formación y desarrollo que tiene su origen en la interacción con los otros, pues se sabe que todo lo que psicológicamente nos identifica estuvo primeramente en la relación social, en la intersubjetividad. Por ello, el desarrollo de competencias para aprender mejor depende en gran medida del modo en que nos insertamos en las diferentes redes de interacción social de las que formamos parte. El tipo y la calidad de la interacción determinarán la creación o no de zonas de desarrollo próximo que marcarán la tendencia del desarrollo futuro de los aprendices. Las relaciones que estimulan la interacción mutua, la comunicación plena, la cooperación, y la colaboración, son las que viabilizan el surgimiento de espacios potenciadores de desarrollo.

Existen, al menos, tres grandes núcleos de competencias que permiten autorregular el aprendizaje y a las que se les dará especial atención en este programa de formación:

a) Competencias para la gestión de las experiencias de aprendizaje

Estas competencias aluden a la posibilidad de articular los procesos y recursos personales así como los instrumentos, símbolos, personas, recursos ambientales, etc. que intervienen en los aprendizajes con la intención de planificar, organizar, evaluar y monitorear el curso de las experiencias de aprendizaje.

Suponen que la persona que aprende asuma una actitud responsable y activa ante su aprendizaje y una dirección consciente del mismo, en la medida en que hace "diligencias" (acciones) para alcanzar sus metas de aprendizaje.

Particular espacio tienen en las competencias de gestión las percepciones de autoeficacia y los procesos metacognitivos, que permiten al aprendiz visualizar sus posibilidades de conseguir propósitos de aprendizaje, o qué aprender o autocorregir para alcanzarlo.

b) Competencias para la estructuración de las experiencias de aprendizaje

Se refiere a la capacidad de la persona-que-aprende para interpretar las experiencias de aprendizaje dentro de ciertos esquemas o estructuras de funcionamiento. Aquí los procesos psíquicos son empleados con la intención de reevaluar, deconstruir y reconstruir esos esquemas mentales con los que comprendemos la realidad que nos circunda y a nosotros mismos como parte de esa realidad.

c) Competencias para la contextualización de las experiencias de aprendizaje

Aborda la facultad de la persona-que-aprende para extraer de cada experiencia de aprendizaje aquellas propiedades que pueden ser generalizables, transferibles o extrapolables a otros contextos más o menos diferentes del que originalmente surgieron. Permiten el establecimiento de conexiones productivas para aprovechar las experiencias de aprendizajes presentes y pasadas con visión de futuro.

Para lograr la autorregulación del aprendizaje es necesario que los tres núcleos de competencias sean conscientemente activadas. La razón estriba en lo que cada una de ellas aporta a la significación, la transferencia y la autogestión de lo que se está aprendiendo. Cuando las competencias que intervienen en la actividad de aprendizaje son empleadas por la persona-que-aprende se logra dotar de significados más profundos a las experiencias de aprendizaje; se permite que estas se instauren en la persona de modo que puedan ser empleadas eficazmente cuando las situaciones de aprendizaje lo requieran; y, en última instancia, contribuyen al pleno crecimiento personal.

Por tanto, se necesita formar y ejercitar esas competencias. Aquí aparece el mecanismo de intervención externa, cuya finalidad debe ser la interiorización por parte de la persona-que-aprende de las herramientas y signos mediadores que posibilitan la activación y desarrollo de dichas competencias. Un elemento básico de influencia externa lo constituye, sin lugar a dudas, la creación de situaciones de aprendizaje que permitan inducir tales procedimientos de interiorización.

Un modo eficaz de lograr tal propósito es la formación de aprendices estratégicos. Ser estratégico significa, en términos de aprendizaje, que la persona-que-aprende desarrolla su actividad de aprendizaje de un modo consciente, guiado y evaluado por ella misma.

De este modo, se entenderá la autorregulación de los aprendizajes como un término relativo, dependiente de la manera en que se articulen las diferentes dimensiones de las situaciones de aprendizaje, el tipo de interrelación que se produce entre sus componentes en la situación concreta, y de la activación de los núcleos básicos de competencias en su triple función de estructuración, contextualización y gestión de la experiencia de aprendizaje.

¿Qué significa ser un aprendiz autorregulado? El aprendiz autorregulado es aquel capaz de aprender permanentemente en contextos socioculturales complejos y aprovechar en su favor los sistemas de relaciones sociales en los que se inserta. La persona-que-aprende de un modo autorregulado es competente para tomar decisiones acerca de qué es lo que necesita aprender en ese contexto, cómo puede aprender mejor, qué recursos tiene que obtener para hacerlo y qué procesos debe implementar para lograr resultados que sean individual y socialmente valiosos. Ser competente para aprender de manera autorregulada implica desarrollar en la persona-que-aprende la capacidad de asumir responsabilidad total en el proceso, sobre la base de una fuerte motivación por dominar y llevar a la práctica acciones y estrategias autorreguladoras.

El diseño del Programa para la formación de competencias para el manejo de conflictos

Para la aplicación del presente programa de formación es indispensable la conformación y desarrollo de una comunidad de aprendizaje dedicada a la práctica de métodos y herramientas para el manejo de conflictos. Las metas de aprendizaje de esta comunidad estarán dirigidas al dominio de un conjunto de competencias que son indispensables para manejar adecuadamente los conflictos y que se asientan en las competencias más generales para autorregular dicho aprendizaje. Por tanto, se exige la creación de situaciones de aprendizaje lo suficientemente significativas para que los aprendices se impliquen de un modo productivo en el proceso de aprendizaje colectivo e individual que ellas deberán potenciar.

Partimos de la concepción de un grupo de competencias para el manejo de conflictos:

1. *Competencias para la comunicación interpersonal y la interacción con otros.*
2. *Competencias para el dominio de las emociones.*
3. *Competencias para el razonamiento lógico, reflexivo y productivo*

El programa se estructura en tres grandes bloques. Sus contenidos de trabajo traducen las diferentes manifestaciones de los tres núcleos de competencias para el manejo de conflictos y aquellas disposiciones y recursos personales que son indispensables para aprender y desarrollar cualquier competencia, se enfatiza en cada uno de ellos el valor de ser estratégicos y de aprovechar la interacción con los demás para potenciar el desarrollo personal. Su presentación numerada no indica necesariamente que haya que seguir la secuencia aquí establecida; es decir, el programa tiene un carácter flexible y la creación de situaciones de aprendizaje dependerá del curso mismo del aprendizaje de los participantes y de las demandas concretas que ellos puedan hacer durante su proceso de implementación.

Su aplicación tendrá un carácter informal para lo que se buscarán lugares apropiados lo suficientemente amplios y cómodos para crear atmósferas estimuladoras de la creatividad, el diálogo, la reflexión colectiva y el respeto a todo tipo de opinión.

Se instrumentará a través de la creación de situaciones de aprendizaje lo suficientemente abiertas y flexibles para permitir la participación de los implicados en su propio diseño, ejecución y evaluación; por tanto, ellas deberán asumir un carácter interactivo donde a través de dinámicas grupales se estimulen variadas actividades que respondan a los propósitos y demandas de formación de competencias que impulsen el desarrollo personal de los participantes. De este modo, serán las propias competencias los contenidos básicos de aprendizaje, ellas se desplegarán en actividades que resulten significativas para los aprendices, lo que exigirá entonces una selección adecuada de temas que respondan a los intereses de estos y al contexto social en que viven.

BLOQUE 1: Disposiciones, motivaciones e intereses para aprender a manejar conflictos

- Las metas y objetivos de aprendizaje

Identificación de necesidades de aprendizaje en torno al manejo de conflictos. Construcción de metas personales y grupales de aprendizaje sobre el tema. Elaboración de un plan de seguimiento para el monitoreo y evaluación de la consecución de las metas de aprendizaje.

- *Los estilos de enfrentamiento a los conflictos*

Identificación de los estilos de enfrentamiento a los conflictos de los participantes. Valoración de las fortalezas y debilidades de los modos personales de enfrentar los conflictos. Las herramientas psicológicas para el dominio de las emociones. Elaboración de estrategias personales y grupales para potenciar los aspectos fuertes del estilo de enfrentamiento y compensar los aspectos que resultan deficitarios.

- *Las estrategias para aprender*

Identificación de las estrategias que emplean para organizar, ejecutar y evaluar sus aprendizajes. Valoración de las ventajas y desventajas de las estrategias empleadas. Construcción de un modo estratégico para asumir las experiencias de aprendizaje individual y grupal.

- *La evaluación del aprendizaje*

La construcción de criterios para evaluar las competencias de aprendizaje. Elaboración colectiva de los instrumentos evaluativos. Retroalimentación sistemática del progreso en el aprendizaje. La autoevaluación y la evaluación grupal del desempeño como aprendices.

BLOQUE 2:

Habilidades de pensamiento productivo, crítico y reflexivo para el manejo de conflictos

- *Aprendiendo a preguntar en torno a los conflictos*

La pregunta como mediador del diálogo durante el manejo de conflictos. La construcción de criterios para la elaboración de preguntas generativas que sirvan de instrumento para el manejo exitoso de los conflictos. Evaluación sistemática del modo en que indagan los aprendices durante el manejo de conflictos de acuerdo con los criterios construidos. Reflexión metacognitiva acerca del modo en que indagan.

- *Aprendiendo a razonar en torno a los conflictos*

La identificación del asunto en conflicto, posiciones e intereses de las partes involucradas a través del razonamiento analítico y sintético. Búsqueda de semejanzas y diferencias entre las posiciones e intereses de las partes. Elaboración de suposiciones, conjeturas e hipótesis acerca de las causas y consecuencias de las posturas asumidas en el conflicto. La explicación de lo que acontece a través del establecimiento de relaciones entre los elementos que conforman la situación conflictiva. Elaboración de esquemas y mapas conceptuales ilustrativos del conflicto.

- *Aprendiendo a generar ideas en torno a los conflictos*

Ejercicios para la generación de ideas originales en la búsqueda de soluciones para los conflictos. Creación de matrices generativas. Producción individual y colectiva de productos creativos y comparación de los resultados alcanzados. La elaboración de estrategias para la búsqueda de soluciones a los conflictos. Evaluación del proceso de solución.

BLOQUE 3: Habilidades para el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal

- *La comunicación interpersonal*

Habilidades para la escucha activa. Ejercicios para escuchar reflexivamente y devolver la comprensión de lo escuchado. Identificación de barreras de la comunicación y reestructuración de mensajes distorsionados.

- *Los estilos de comunicación*

Identificación de los estilos de comunicación empleados con mayor frecuencia en la comunicación cotidiana. Elaboración de estrategias personales para perfeccionar el estilo de comunicación. Ejercicios para comunicar mensajes de diferentes tipos.

- *El diálogo reflexivo*

Habilidades para dialogar de manera crítica y reflexiva. La elaboración de preguntas dirigidas a buscar la información que otros poseen. La construcción de respuestas argumentadas. Ejercicios para distinguir las convergencias y divergencias que se dan en el intercambio de ideas. Elaboración de resúmenes orales de lo tratado en el diálogo. Reelaboración de juicios a partir de las ideas que otros aportan. Reconocimiento de errores en la expresión de ideas y reconstrucción inferencial del proceso de pensamiento que motivó el error.

- *El trabajo en equipo*

Elaboración de compromisos para el trabajo conjunto y de reglas para la interacción productiva en grupo. Identificación de roles más frecuentes en el trabajo en equipo y elaboración de estrategias para diversificar los roles. Realización de ejercicios que exijan el aprendizaje colaborativo y evaluación de sus resultados

Reflexiones finales

Esta propuesta de Programa de formación responde a necesidades urgentes de la sociedad cubana, preocupada por el mejoramiento continuo de todos y cada uno de sus miembros. La ausencia de una cultura de diálogo firmemente sustentada en nuestras relaciones de vida cotidiana en la familia, la escuela, el trabajo, la comunidad, y todos los espacios de interacción social en los que diariamente nos vemos implicados como participantes activos y plenos; indica a todas luces que formar competencias para manejar los conflictos, que inevitablemente el mundo de la interacción social hace emerger, no es un propósito vano sino todo lo contrario, crucial. Aprender a comunicarnos con los demás, cambiar nuestras representaciones sobre los conflictos, elaborar estrategias adecuadas para su enfrentamiento; constituyen hoy, entre otras, acciones de formación que no pueden seguir esperando porque son decisivas en la constitución de una sociedad plena, enfocada al crecimiento humano sostenido y próspero.

Bibliografía consultada

D. Fried y J. Schnitman (Comp.): *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Granica, Buenos Aires, 2000.

Fuentes, M: *Mediación en la solución de conflictos*. Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana, 2000.

Negrón, M: *Negociado de métodos alternos para la solución de conflictos. Caso Puerto Rico*. En III Convención Latinoamericana de Derecho, Universidad de Antioquia "De la teoría del conflicto y de las soluciones alternativas" . 2001.

Núñez, M: *Algunas consideraciones acerca de los conflictos y sus posibles soluciones (curso-taller)*, La Habana, 2002.

Picard, Ch. A: *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos*. Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana, 2002.

Rodríguez-Mena, M; I. García; R. Corral; C, Lago: *Aprender en la Empresa. Fundamentos sociopsicopedagógicos del Programa de Formación de Aprendices Autorregulados en Comunidades de Aprendizaje*. Editorial Prensa Latina, La Habana, 2004.

Thévoz, L: *Procesos de concertación para la gestión pública. Conceptos, dimensiones y herramientas. Temas de docencia*. Cendes UCV, Caracas, 1999.